



**LATINA FORMAZIONE E LAVORO S.R.L.**

AGENZIA PER I SERVIZI FORMATIVI E PER IL LAVORO DELLA PROVINCIA DI LATINA

---

***SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

---

**APPROVAZIONE**

**DECISIONE DELL'AMMINISTRATORE UNICO N. 36/2023 DEL 09/11/2023**

## INDICE

<b>Articolo 1 – FINALITA' E PRINCIPI</b> .....	3
<b>Articolo 2 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	3
<b>Articolo 3 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> .....	4
<b>Articolo 4 - OBIETTIVI E INDICATORI</b> .....	4
<b>Articolo 5 - CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	6
<b>Articolo 6 - MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI</b> .....	7
<b>Articolo 7 - I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE</b> .....	7
<b>Articolo 8 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	8
<b>Articolo 9 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	9
<b>Articolo 10 - PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	12
<b>Articolo 11 - PERFORMANCE DIRETTORE GENERALE</b> .....	15
<b>Articolo 12 - PERFORMANCE DIRETTORE DI SEDE OPERATIVA/AREA/FUNZIONE</b> .....	18
<b>Articolo 13 - PERFORMANCE RESPONSABILE/COORDINATORE DI SETTORE/SERVIZIO</b> .....	20
<b>Articolo 14 - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE - FORMATORE</b> .....	22
<b>Articolo 15 - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE – TECNICO DEI SERVIZI, COLLABORATORE AMMINISTRATIVO, OPERATORE DI SEGRETERIA, AMMINISTRATIVI</b> .....	25
<b>Articolo 16 - PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE – OPERATORE TECNICO</b> .....	28
<b>Articolo 17 - MODALITÀ DI VALUTAZIONE</b> .....	29
<b>Articolo 18 - MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE</b> .....	30
<b>Articolo 19 - TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE</b> .....	30
<b>Articolo 20 - COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE</b> .....	30
<b>Articolo 21 - RICHIESTA DI REVISIONE DELLA VALUTAZIONE</b> .....	31
<b>Articolo 22 - TRASPARENZA</b> .....	31
<b>ALLEGATO A) SCHEDA VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE</b> .....	32
<b>ALLEGATO B) SCHEDA VALUTAZIONE DIRETTORI DI SEDE/AREA/FUNZIONE</b> .....	33
<b>ALLEGATO C) SCHEDA VALUTAZIONE RESPONSABILE/COORDINATORE DI SERVIZIO/SETTORE</b> .....	34
<b>ALLEGATO D) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE - FORMATORE</b> .....	35
<b>ALLEGATO E) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE - TECNICO DEI SERVIZI</b> .....	35
<b>ALLEGATO F) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE - COLL. AMMINISTRATIVO, OPERATORE SEGRETERIA</b> .....	36
<b>ALLEGATO G) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE - OPERATORE TECNICO</b> .....	38
<b>ALLEGATO H) SCHEDA VALUTAZIONE GENERICA</b> .....	39

## **Articolo 1 – FINALITA' E PRINCIPI**

1. L'Agenzia Latina Formazione s.r.l., in coerenza con le disposizioni di indirizzo della Provincia di Latina e le linee programmatiche e strategiche dell'Agenzia stessa, adotta il presente sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale.
2. La valutazione delle performance è finalizzata a garantire il miglioramento degli standard sia di qualità che quantità delle attività svolte e dei servizi erogati agli utenti, la valorizzazione delle professionalità, la crescita e il merito, nonché il contenimento e la razionalizzazione delle spese; l'erogazione delle indennità legate alla performance è uno strumento finalizzato al raggiungimento di tali fini.
3. Nell'ambito della valutazione della performance si tiene adeguatamente conto del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore, viene garantita la più ampia trasparenza, nel rispetto dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, del processo di valutazione e dei suoi esiti.
4. Il rispetto delle disposizioni del presente regolamento è condizione necessaria per l'erogazione dei premi e delle componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, dell'accertamento della responsabilità direttiva e ai fini dell'irrogazione delle sanzioni disciplinari.

## **Articolo 2 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

1. Annualmente si valuta la performance organizzativa e individuale e, a tale fine, l'Agenzia adotta, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, ispirandosi alle disposizioni introdotte dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni e nel rispetto dell' "Atto di Indirizzo e Controllo della Provincia di Latina", approvato dal Consiglio provinciale con Deliberazione n. 25 del 28 giugno 2022.
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance viene pubblicato nell'apposita sezione Amministrazione trasparente del sito internet dell'Agenzia.
3. Il sistema di valutazione si basa su meccanismi e strumenti di monitoraggio che tengono conto dei risultati del controllo di gestione, delle capacità manageriali e della convergenza dei comportamenti ai principi ed ai criteri organizzativi risultanti dal presente regolamento.
4. Il procedimento di valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore e della partecipazione del valutato al procedimento.
5. Nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono assicurate, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

7. L'esito della valutazione può determinare la conferma o la revoca degli incarichi direttivi, di posizione organizzativa e di affidamento di specifiche responsabilità. (così come definito all'art. 21, comma 1 del D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii.)

### **Articolo 3 - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

1. Presupposto fondamentale al fine dell'applicazione del sistema di valutazione è la definizione, approvazione e assegnazione degli obiettivi annuali dell'Agenzia, secondo la normativa vigente.
2. Gli obiettivi sono assegnati in modo da essere rilevanti e pertinenti, specifici e misurabili, tali da determinare miglioramenti significativi o di mantenimento di standard qualitativi e quantitativi, nonché riferibili ad un arco temporale predeterminato. Il Direttore Generale può effettuare in sede di valutazione una ulteriore ponderazione degli stessi.
3. L'assegnazione annuale degli obiettivi è un atto fondamentale e propedeutico alla valutazione della performance, in mancanza di questi non si può procedere all'erogazione di incentivi economici.
4. Gli obiettivi hanno natura triennale, aggiornati annualmente in linea con le previsioni strategiche e operative contenute nella programmazione provinciale e regionale.

### **Articolo 4 - OBIETTIVI E INDICATORI**

1. Gli obiettivi discendono dalle indicazioni strategiche dell'Amministrazione Provinciale definite dal Consiglio Provinciale che ne determina gli indirizzi, la programmazione ed i controlli cui l'Agenzia deve attenersi nell'attuazione dei suoi compiti ed emana le direttive generali necessarie al raggiungimento di obiettivi e standard di interesse collettivo attraverso la predisposizione dei necessari atti programmatici e gestionali.
2. Gli obiettivi di gestione corrente, gli indicatori ed i relativi target di performance sono individuati e approvati nel Piano performance dall'Amministratore Unico, su proposta del Direttore generale.
3. Tali obiettivi devono essere:
  - a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Agenzia;
  - b) realistici, specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
  - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
  - e) correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili;

f) coerenti con gli atti di programmazione.

4. Tra gli obiettivi di performance organizzativa devono prevedersi quelli concernenti modalità e condizioni di attuazione dei contenuti e delle misure previste dal Piano triennale di prevenzione della corruzione, comprese quelle relative agli obblighi di trasparenza.

5. Ogni obiettivo specifico dell'Agenzia deve essere correlato da uno o più indicatori.

6. L'indicatore è la misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto tra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, oppure può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili ed extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance organizzativa in termini di efficienza ed efficacia, oppure gli indicatori possono consistere in misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

7. Gli indicatori si compongono di:

- input, ovvero cosa entra nel sistema o quali risorse si usano;
- output, ovvero quali prodotti o servizi escono, qual è la loro attività;
- outcome intermedi che misurano effetti dell'output a breve;
- outcome finali che misurano effetti ultimi degli output.

8. A loro volta, gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

9. Sono indicatori di efficienza quando esprimono la capacità aziendale di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output).

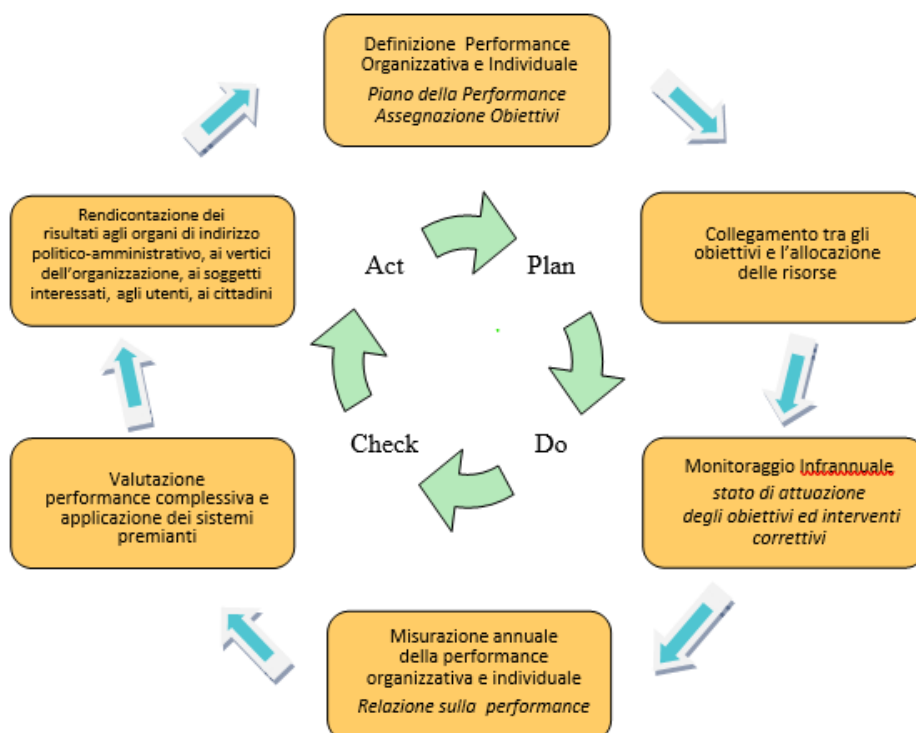
10. Sono indicatori di efficacia quando misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).

11. Per ogni indicatore viene definito un target ovvero il valore desiderato in corrispondenza all'attività e/o processo. Il sistema tende, in definitiva, a verificare il livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. Il livello di rendimento per ogni obiettivo viene considerato, ai fini della valutazione, nell'anno di riferimento, attraverso un risultato "maggiore>" oppure "minore<" oppure "eguale=", rispetto al valore indicato negli anni precedenti. Attraverso il target proposto nel piano delle performance si esprime la quantificazione del livello di performance desiderato, che viene assegnato ai Direttori, anche quale indirizzo e/o stimolo al miglioramento.

12. L'impatto esterno è l'esito finale che l'azione dell'Agenzia, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esso esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata.

## Articolo 5 - CICLO DELLA PERFORMANCE

1. Definiti gli obiettivi, strategici ed operativi, deve essere messo a regime il ciclo della Performance che si articola nelle seguenti fasi:



- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## **Articolo 6 - MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI**

1. Il Direttore generale, in collaborazione con i Direttori di sede e di area/funzione, sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance organizzativa di propria competenza al fine di attivare le eventuali azioni correttive.
2. A tal fine trimestralmente ogni Direttore effettua il monitoraggio dell'andamento dell'attività e degli obiettivi di propria competenza individuando per ciascun obiettivo l'andamento dell'indicatore relativamente al trimestre in questione (- sotto le attese; = in linea con le attese; + sopra le attese). Le schede di monitoraggio compilate dai Direttori sono trasmesse al Direttore Generale.
3. Per quanto riguarda gli obiettivi individuali attribuiti ai Direttori, entro il mese di aprile il monitoraggio periodico è formalizzato in una verifica del grado intermedio di raggiungimento degli stessi.
4. Nella fase di valutazione intermedia, qualora situazioni eccezionali e impreviste al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi, così come l'abbinato indicatore e target, potrà essere richiesta la loro sostituzione e/o modifica.
5. La sostituzione e/o la modifica di uno o alcuni obiettivi e dei relativi indicatori è sottoposta alla verifica da parte del Direttore Generale e dell'Amministratore Unico.

## **Articolo 7 - I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE**

1. I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:
  - A. L'Amministratore Unico;
  - B. Il Direttore Generale per l'adozione del PDO e il recepimento della proposta di valutazione;
  - C. I Direttori di Sede e di Area/funzione per la proposta di valutazione dei dipendenti;
  - D. Gli utenti per la customer satisfaction.

Nel dettaglio:

- a. L'Amministratore Unico valuta il Direttore Generale, anche per le eventuali funzioni di responsabile ad interim di una Sede, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento;
  - b. Il Direttore Generale valuta i Direttori di Sede, di Area ed il personale dipendente, sulla base della concreta applicazione dei criteri di valutazione;
  - c. I Direttori di Sede e di Area/Funzione, dopo aver avuto un confronto con i Responsabili di Servizio/Settore, sottopongono al Direttore Generale una proposta di valutazione dei dipendenti assegnati alla struttura.
2. La valutazione individuale inferiore a 50/100 non dà diritto all'erogazione del premio.



## Articolo 8 – AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. La misurazione della performance dell’Agenzia si divide in due tipologie:
2. La performance organizzativa, che viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:
  - Attuazione delle strategie e impatti dell’azione amministrativa. Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione degli impatti generati rispetto alle finalità dichiarate dall’azienda:
    - É attivazione/realizzazione attività istituzionali
    - É attivazione di nuovi strumenti;
    - É soddisfazione dei corsisti;
    - É percentuale di allievi che trovano lavoro.
  - Portafoglio servizi erogati. Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance dei servizi:
    - sviluppo progetti e servizi;
    - diversificazione delle attività;
    - incrementare la visibilità dei servizi erogati;
  - Salute dell’Azienda. Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi alla:
    - É situazione economica, finanziaria, e patrimoniale;
    - É incremento produttività;
    - É situazione delle risorse umane e dei sistemi informativi ed informatici dell’Azienda.

Il mantenimento dell’equilibrio predefinito della situazione economica, finanziaria, e patrimoniale è condizione per l’erogazione di eventuali premi.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di gradualità dall’Amministratore Unico di concerto con il Direttore Generale. Pesando “zero” un ambito, se ne rimanda l’applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata. A ciascun macro ambito selezionato sono associati indicatori e target di performance organizzativa attesa che costituiscono parte integrante del piano della performance.



3. La performance individuale che, in base al soggetto valutato, è composta in percentuale variabile dagli obiettivi individuali assegnati e dai comportamenti.

## **Articolo 9 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

1. La Performance organizzativa riguarda il contributo che l'Agenzia nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività.
2. Occorre, a tal fine, che gli ambiti di misurazione della performance organizzativa prendano in considerazione la realizzazione di piani e programmi, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, il miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza nell'impiego delle risorse, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.
3. Il sistema incentivante del personale è collegato anche alla performance organizzativa, non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale.
4. L'articolazione della performance organizzativa si svilupperà nel seguente percorso:
  - Programmazione nel rispetto delle direttive approvate dalla Provincia;
  - Piano della Performance;
  - Obiettivi annuali del Direttore Generale;
  - Obiettivi annuali dei Direttori di Area/Sede/Funzione;
  - Obiettivi annuali dei Responsabili/coordinatori di Settore/Servizio.
5. Per ogni tipologia di obiettivo dovranno essere individuati indicatori significativi e misurabili.
6. La performance organizzativa è data dalla media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle articolazioni organizzative.
7. La misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità derivanti dai diversi ambiti (attuazione delle strategie, portafoglio servizi erogati e salute dell'Azienda) di

performance interessati, utilizzando dati di outcome e output, indicatori finanziari e di processo, informazioni derivanti dal controllo strategico e dal controllo di gestione.

### 9.1 Ambiti di valutazione della performance

1. Come previsto dai principi generali stabiliti dal sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della stessa è articolata in due ambiti distinti: quella organizzativa e quella individuale. Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a tale articolazione.
2. La scelta di collegare il sistema incentivante del personale dirigente e non dirigente anche al riconoscimento della performance organizzativa non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale è finalizzata a:
  - É rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
  - É valorizzare ed incoraggiare lo svolgimento di tutte quelle attività e compiti di natura prevalentemente collaborativa e relazionale a favore di altri soggetti e/o articolazioni organizzative e che spesso sono determinanti per il raggiungimento degli obiettivi assegnati agli stessi;
  - É garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'Ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.
3. La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi. Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.
4. La parte residua prevalente della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della performance individuale.
5. Con riferimento alle diverse categorie di personale sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse tra performance organizzativa e individuale:

	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
Direttore generale	60%	40%
Direttore di Sede/Area/Funzione	50%	50%
Responsabile/Coordinatore di settore/servizio	50%	50%
Personale (Formatore, Collaboratore amministrativo, Operatore di segreteria, amministrativi, Tecnico dei servizi, Operatore tecnico)	20%	80%

#### Articolo 9.2 - performance organizzativa e retribuzione

1. Al fine di procedere al calcolo del premio spettante in base alle quote definite nel presente sistema, a conclusione del processo di misurazione e valutazione delle performance, si procede all'individuazione della media di raggiungimento degli obiettivi.
2. La valutazione della performance organizzativa nelle sue diverse configurazioni è connessa al riconoscimento di una quota di premio individuale nella seguente misura:

RISULTATO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	QUOTA DI PREMIO INDIVIDUALE
Media obiettivi raggiunti in misura superiore all'80%	100%
Media obiettivi raggiunti tra il 61% e l'80%	80%
Media obiettivi raggiunti tra il 41% e il 60%	60%
Media obiettivi raggiunti tra il 20% e il 40%	40%
Media obiettivi raggiunti inferiori al 20%	0%

3. Il diritto al riconoscimento della performance organizzativa è subordinato all'ottenimento di una valutazione della performance individuale pari ad almeno punti 50/100 e ad un periodo minimo di presenza in servizio ai sensi di quanto previsto dal paragrafo 10.2.
4. In caso di non assegnazione ai Direttori di obiettivi individuali, la percentuale prevista sarà redistribuita sulla valutazione della performance organizzativa.

5. In caso non assegnazione al personale di obiettivi individuali, la percentuale prevista sarà redistribuita sulla valutazione dei comportamenti organizzativi.
6. Il Direttore Generale e i Direttori verificano trimestralmente l'andamento della performance rispetto agli obiettivi dell'anno durante il periodo di riferimento. Sulla base dei risultati del monitoraggio in ordine all'andamento degli obiettivi correlati alla performance organizzativa, l'Agenzia dispone, limitatamente al personale al quale non sono attribuiti obiettivi individuali, l'erogazione, a partire dal primo mese utile successivo alla verifica, delle quote retributive determinate in base all'esito della performance organizzativa corrispondenti al periodo valutato.
7. Nei confronti del dipendente, che abbia ottenuto una valutazione individuale annuale inferiore a 50/100, qualora abbia percepito nel corso dell'anno di riferimento delle quote mensili di performance organizzativa, sarà effettuato il recupero mensile delle medesime nell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

## **Articolo 10 – LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

1. La performance individuale consiste nel contributo prestato da tutti i dipendenti dell'Agenzia, in relazione sia alla performance organizzativa, sia agli obiettivi direttamente assegnati.
2. La performance individuale è attribuita con la definizione di specifici obiettivi, corredati da prescrizioni in ordine alle modalità e ai tempi di attuazione.

### **10.1 Oggetto della Valutazione delle prestazioni individuali.**

1. La valutazione delle prestazioni individuali del personale si riferisce a due elementi fondamentali:
  - a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati o il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura di appartenenza;
  - b) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico ricoperto.
2. In relazione ai già menzionati elementi:

a) la misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Direttori di sede, area e funzione è collegata:

É al raggiungimento di specifici obiettivi individuali corredati di appositi indicatori di performance;

É alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

É alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori.

b) la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è collegata:

É al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

É alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza;

É alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

3. Gli ambiti di valutazione come sopra descritti incidono sul punteggio complessivo della valutazione individuale con pesi diversi a seconda della categoria di appartenenza e dell'incarico rivestito:

	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPETENZE/ COMPORTAMENTI
<b>Direttore generale</b>	30%	10%
<b>Direttore di Sede/Area/Funzione</b>	35%	15%
<b>Responsabile/coordinatore di settore/servizio</b>	30%	20%
<b>Personale (Formatore, Collaboratore amministrativo, Operatore di segreteria, amministrativi, Tecnico dei servizi, Operatore tecnico)</b>	40%	40%

4. Nel caso di personale cessato dal servizio o dall'incarico antecedentemente alla fase di assegnazione degli obiettivi annuali individuali o collettivi, la valutazione dell'attività svolta sarà effettuata, fermo restando i requisiti minimi di servizio di cui al paragrafo 10.2, in riferimento ai soli fattori delle competenze e dei comportamenti.

5. Contestualmente alla valutazione delle prestazioni individuali il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede anche la valutazione della performance organizzativa.

## 10.2 Periodo di Valutazione

1. Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

2. Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata, si applicano al personale che comunque sia stato presente in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari ad almeno:

- a) 4 mesi per i direttori (con arrotondamento in caso di frazione superiore a 15 giorni);
- b) 2 mesi per il personale (con arrotondamento in caso di frazione superiore a 15 giorni).

2. Costituisce servizio effettivo, ai sensi del punto precedente, quello prestato nella propria sede anche sotto forma di ferie, servizio esterno, trasferta, partecipazione ad assemblea sindacale. Costituiscono altresì servizio effettivo le seguenti assenze retribuite:

Éper ricovero ospedaliero/day-hospital o per convalescenza conseguente a ricovero ospedaliero/day-hospital;

Éper terapie salvavita;

Éper donazione sangue/midollo osseo;

Éper concorsi ed esami;

Éper congedo di maternità/paternità;

Éper riposo compensativo a qualsiasi titolo;

Éper permesso sindacale ed aspettativa sindacale retribuita;

Éper permessi per partecipazione ad operazioni elettorali (e relativi compensi compensativi);

Éper infortunio per motivi di servizio;

Éper permessi legge 104/92 e s.m.i.;

Éper lutti per coniuge, parenti entro il secondo grado e affini entro il primo grado.

Le altre tipologie di assenza riducono il periodo di effettivo servizio con i conseguenti effetti retributivi.

3. La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il soggetto valutatore effettua verifiche periodiche e può formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali, in particolare con riferimento alla componente valutativa Competenze/Comportamenti.

4. Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio.

## **Articolo 11 – PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE**

1. La performance del Direttore Generale riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle "competenze professionali espresse" e si articola in:

◁ Obiettivi:

a) individuali quale articolazione dei programmi o degli obiettivi, la cui realizzazione sia prevista entro l'anno solare, relativa ad attività esclusivamente richieste al direttore;

b) settoriali, in ragione della capacità di direzione ai fini del conseguimento degli obiettivi assegnati al settore di competenza;

◁ Comportamento organizzativo con riferimento al rispetto degli obblighi comportamentali ed alle prescrizioni relative al ruolo rivestito;

◁ Valutazione dei collaboratori.

2. La performance del Direttore Generale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

◁ Performance aziendale;

◁ Obiettivi individuali;

◁ Comportamenti organizzativi.



3. La pesatura dei macro-ambiti della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- ◁ Performance aziendale: 60%;
- ◁ Obiettivi individuali: 30%;
- ◁ Comportamenti organizzativi: 10%.

4. La pesatura può essere revisionata annualmente dall'Amministratore Unico ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

### 11.1 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. I comportamenti organizzativi del Direttore generale sono selezionati e pesati dall'Amministratore Unico.

2. La griglia dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

TIPOLOGIA DI COMPORTAMENTO	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PESATURA
Capacità di <i>governance</i> tecnica e comunicazione	<i>Governance e comunicazione interna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione interna	15
	<i>Governance e comunicazione esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	15
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
		Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	

<b>Capacità organizzative e di gestione del personale</b>	<i>Flessibilità e innovazione</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	60
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Organizzazione</i>	Capacità di impartire direttive assegnare incarichi e compiti; Capacità di proporre soluzioni organizzative	
<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori</b>	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la <i>performance</i> ove necessario anche mediante la differenziazione della	10

		valutazione delle prestazioni del personale affidato	
--	--	---	--

## Articolo 12 - PERFORMANCE DIRETTORE DI SEDE OPERATIVA/AREA/FUNZIONE

1. La performance individuale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti e viene effettuata la pesatura secondo i seguenti intervalli:

- ◁ Performance aziendale: 50%;
- ◁ Obiettivi individuali: 35%;
- ◁ Comportamenti organizzativi: 15%.

2. La pesatura può essere revisionata annualmente dal Direttore generale, previo parere dell'Amministratore Unico, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

### 12.1 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. I comportamenti organizzativi del Direttore di Sede o di Area/Funzione sono selezionati e pesati dal Direttore generale.

2. La griglia dei comportamenti organizzativi del Direttore di Sede o di Area è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

TIPOLOGIA DI COMPORTAMENTO	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PESATURA
Capacità di <i>governance</i> e tecnica e comunicazione	<i>Governance</i> e <i>comunicazione interna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione interna	20
	<i>Governance</i> e <i>comunicazione esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione esterna	

Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	20
	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
		Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità organizzative e di gestione del personale	Flessibilità e innovazione	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	50
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza	

		della definizione delle proposte formative	
<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori</b>	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale sottoposta al Direttore Generale	10

### Art. 13 – PERFORMANCE RESPONSABILE/COORDINATORE DI SETTORE/SERVIZIO

1. La performance individuale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti e viene effettuata la pesatura secondo i seguenti intervalli:

- ◁ Performance aziendale: 50%;
- ◁ Obiettivi individuali: 30%;
- ◁ Comportamenti organizzativi: 20%.

2. La pesatura può essere revisionata annualmente dal Direttore generale, previo parere dell'Amministratore Unico, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

#### 13.1 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. I comportamenti organizzativi del Responsabile/coordinatore di settore/servizio sono selezionati e pesati dal Direttore generale, sentiti i Direttori di Sede/Area di riferimento.

2. La griglia dei comportamenti organizzativi è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

TIPOLOGIA DI COMPORTAMENTO	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PESATURA
Capacità di <i>governance</i> tecnica e comunicazione	<i>Governance e comunicazione interna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione interna	30
	<i>Governance e comunicazione esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i> e nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione degli obiettivi e degli indicatori	30
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
		Utilizzo dei report per il riorientamento della gestione	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Flessibilità e innovazione</i>	Capacità di adattarsi a contesti mutevoli in termini di relazioni e di contenuti	40
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una	

		efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	

## Art. 14 - PERFORMANCE DEL PERSONALE – FORMATORE

1. La performance individuale viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- < Performance aziendale;
- < Obiettivi individuali;
- < Comportamenti organizzativi.

2. La pesatura dei macro-ambiti della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- Performance aziendale: 20%;
- Obiettivi individuali: 40%;
- Comportamenti organizzativi: 40%.

3. La pesatura può essere revisionata annualmente dal Direttore generale, sentiti i Direttori di riferimento, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

### Articolo 14.1 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. I comportamenti organizzativi dei dipendenti formatori sono selezionati e pesati dal Direttore Generale, sentiti i Direttori di Sede/Area di riferimento.



2.La griglia dei comportamenti organizzativi dei dipendenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

TIPOLOGIA DI COMPORTAMENTO	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PESATURA
Capacità di promozione e progettazione di azioni formative e orientative	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Realizzare attività di progettazione e promozione dei servizi offerti presso le Aziende del territorio	10
Efficacia e autonomia organizzativa	<i>Livello di autonomia gestionale</i>	Operare secondo le indicazioni della normativa di riferimento (La conoscenza potrà essere valutata anche attraverso la verifica del livello di autonomia nella gestione della responsabilità declinate nella lettera d'incarico)	10
Propensione al cambiamento e al miglioramento continuo	<i>Grado di partecipazione ai processi di cambiamento e di miglioramento</i>	Partecipare, in accordo con la Direzione, a momenti di aggiornamento/formazione anche presso Enti esterni; Partecipare ai processi di cambiamento/miglioramento attraverso la formalizzazione di proposte innovative per l'Agenzia relativamente alle funzioni delle attività di propria competenza	20
	<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura	

<b>Capacità organizzative</b>		organizzativa, gestionale e operativa	30
	<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati e presenza in servizio	
	<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti esplicitamente delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento in collaborazione tra più UO	
<b>Capacità collaborative, di integrazione e qualitative</b>	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa	30
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli	

		utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	
	<i>Continuità della performance</i>	Capacità di garantire un costante apporto qualitativo relativamente all'attività svolta	

### **Art. 15 - PERFORMANCE DEL PERSONALE – COLLABORATORE AMMINISTRATIVO, OPERATORE DI SEGRETERIA, AMMINISTRATIVI, TECNICO MANUTENTIVO**

1. La performance individuale del personale dell'Azienda viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- < Performance aziendale;
- < Obiettivi individuali;
- < Comportamenti organizzativi.

2. La pesatura dei macro-ambiti della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- Performance aziendale: 20%;
- Obiettivi individuali: 40%;
- Comportamenti organizzativi: 40%.

3. La pesatura può essere revisionata annualmente dal Direttore generale, con il coinvolgimento dei Direttori di riferimento, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

#### 15.1 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. I comportamenti organizzativi dei collaboratori amministrativi sono selezionati e pesati dal Direttore generale, sentiti i Direttori di Sede/Area di riferimento.

2. La griglia dei comportamenti organizzativi dei dipendenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

TIPOLOGIA DI COMPORTAMENTO	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PESATURA
<b>Capacità organizzative, autonomia e iniziativa</b>	<i>Capacità propositiva</i>	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	40
	<i>Capacità attuativa</i>	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati e presenza in servizio	
	<i>Grado di autonomia operativa</i>	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti esplicitamente delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	<i>Capacità di reporting</i>	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	

<b>Capacità di impegno e di coinvolgimento nei processi lavorativi</b>	<i>Capacità di lavorare in gruppo</i>	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento in collaborazione tra più UO	60
	<i>Flessibilità</i>	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa	
	<i>Capacità di relazione</i>	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli <b>utenti interni</b> che con gli <b>interlocutori esterni</b> all'ente	
	<i>Adattabilità al contesto lavorativo</i>	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	
	<i>Continuità della performance</i>	Capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta	

## Art. 16 – PERFORMANCE DEL PERSONALE – OPERATORE TECNICO

1. La performance individuale del personale dell'Azienda viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- ◁ Performance aziendale;
- ◁ Obiettivi individuali;
- ◁ Comportamenti organizzativi.

2. La pesatura dei macro-ambiti della performance individuale è graduabile secondo i seguenti intervalli:

- Performance aziendale: 20%;
- Obiettivi individuali: 40%;
- Comportamenti organizzativi: 40%.

3. La pesatura può essere revisionata annualmente dal Direttore generale, con il coinvolgimento dei Direttori di riferimento, ed è comunicata contestualmente alla scheda di valutazione in cui è rappresentata la performance attesa.

### 16.1 - SELEZIONE E PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. I comportamenti organizzativi dei dipendenti sono selezionati e pesati dal Direttore generale, sentiti i Direttori di Sede/Area di riferimento.

2. La griglia dei comportamenti organizzativi dei dipendenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie/categorie (*item*):

TIPOLOGIA COMPORTAMENTO	DI	CATEGORIA	DESCRIZIONE	PESATURA
Capacità organizzative		Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	25

<b>Efficienza e livello di affidabilità</b>	<i>Competenze professionali</i>	Assicurare il funzionamento costante delle apparecchiature e delle attrezzature; Provvedere all'apertura e chiusura della Sede	25
<b>Problem solving</b>	<i>Capacità organizzativa e di iniziativa</i>	Individuare ed intervenire tempestivamente per anomalie e malfunzionamento delle attrezzature	25
<b>Efficacia e autonomia organizzativa</b>	<i>Capacità di autonomia</i>	Effettuare, in modo autonomo e nel rispetto delle disposizioni ricevute, la manutenzione straordinaria di laboratori, aule e attrezzature	25

## Art. 17 - MODALITÀ DI VALUTAZIONE

1. La valutazione ha una natura documentale, ovvero si basa sugli atti prodotti dal valutato e per questo riveste un ruolo fondamentale la cura e il dettaglio con il quale il valutato rendiconta per iscritto il raggiungimento degli obiettivi affidati e dell'attività svolta a mezzo di una relazione puntuale, dettagliata, analitica, ricca di riferimenti quantitativi e agli atti prodotti che vanno allegati alla stessa anche in formato elettronico.
2. Nella valutazione si tiene conto del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e, sulla base delle previsioni legislative, della esistenza di procedimenti disciplinari, di procedimenti penali, di procedimenti amministrativi e contabili, segnalazioni degli utenti addebitati ai dipendenti e di tutti gli altri fattori che concorrono in modo significativo alla attività ed alla immagine dell'ente.
3. Le osservazioni del valutatore e le indicazioni fornite dal valutato sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta da entrambi, oppure in specifica relazione o verbale.



## **Art. 18 - MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE**

1. In sede di contrattazione decentrata possono essere stabiliti ulteriori criteri e modalità per la distribuzione delle risorse destinate al riconoscimento della performance organizzativa e individuale anche relativamente ai criteri di abbattimento del compenso in seguito alle giornate di assenza.
2. Nel caso di incarico direttore o di responsabile di servizio/settore conferito o cessato in corso d'anno, di assunzione o cessazione in corso d'anno, i compensi spettanti sono corrisposti pro quota.
3. Le risorse non distribuite, a qualunque titolo, nell'ambito della performance organizzativa confluiscono nelle risorse assegnate ad ogni categoria di personale finalizzate al riconoscimento delle rispettive performance individuali.
4. La valutazione individuale inferiore a 50/100 non dà diritto all'erogazione del premio.

## **Art. 19 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE**

1. I valutati dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta, sulla base di specifici modelli, entro e non oltre il 31 gennaio di ciascun anno. Il Direttore Generale dovrà formulare la proposta di valutazione entro e non oltre 30 giorni dal momento che la documentazione prevista per l'istruttoria possa essere considerata completa ed esaustiva.
2. Il diritto alla valutazione della performance espressa, salvo casi eccezionali o impedimento oggettivo, si estingue dopo il termine dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

## **Art. 20 - COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE**

1. La valutazione è effettuata dal direttore generale utilizzando l'apposita scheda che è comunicata mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano di una copia (in caso di assenza: via mail con messaggio di riscontro o via pec o a mezzo raccomandata postale r.r.) a ciascun dipendente interessato.
2. In sede di valutazione finale complessiva il soggetto Valutatore deve:
  - a) effettuare un colloquio nell'ambito del quale comunica al Valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore sappia fornire al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento;
  - b) far firmare la scheda al Valutato e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da intraprendere.

- c) inviare la scheda di valutazione al Servizio risorse umane

## **Art. 21 - RICHIESTA DI REVISIONE DELLA VALUTAZIONE**

1. il personale valutato può chiedere la revisione della valutazione al Direttore Generale:
  - a) entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna diretta della scheda (preferibilmente a mano o con utilizzo della mail istituzionale con seguito di messaggio di riscontro del valutato con lo stesso mezzo);
  - b) in caso di assenza, entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della scheda via pec o a mezzo raccomandata postale r.r., e comunque entro 10 giorni lavorativi dalla spedizione della stessa in caso di mancato o tardivo ritiro della raccomandata postale o dalla consegna della pec).
2. Il Direttore Generale valutato può chiedere, negli stessi termini di cui al comma 1, la revisione della valutazione all'Amministratore Unico:
  - a) entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna diretta della scheda (preferibilmente a mano o con utilizzo della mail istituzionale con seguito di messaggio di riscontro del valutato con lo stesso mezzo);
  - b) in caso di assenza, entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della scheda via pec o a mezzo raccomandata postale r.r., e comunque entro 10 giorni lavorativi dalla spedizione della stessa in caso di mancato o tardivo ritiro della raccomandata postale o dalla consegna della pec).
3. Entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza di revisione il soggetto competente ad esaminare la richiesta valuta la stessa assicurando il principio del contraddittorio ed espletando gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza. Nell'ambito dello svolgimento del contraddittorio viene redatto apposito verbale.
4. Entro i successivi 10 giorni lavorativi il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso da parte del Direttore Generale o dell'Amministratore Unico con la relativa comunicazione all'interessato di conferma o modifica della valutazione espressa. In entrambi i casi la comunicazione contiene la motivazione alla base della scelta effettuata.

## **Art. 22 - TRASPARENZA**

1. L'Agenzia adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance. A tal fine, ai sensi del D. Lgs. n.33/2013 pubblica sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione, denominata "Amministrazione Trasparente", la documentazione prevista dalla normativa.

## ALLEGATI

### ALLEGATO A) SCHEDA VALUTAZIONE DIRETTORE GENERALE

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 60% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI:</b> 30% della performance individuale	

<b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:</b> 10% della performance individuale	
CAPACITÀ DI GOVERNANCE TECNICA E COMUNICAZIONE	15
CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	15
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE DEL PERSONALE	60
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	10

## ALLEGATO B) SCHEDA VALUTAZIONE DIRETTORI DI SEDE/AREA/FUNZIONE

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 50% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI*:</b> 35% della performance individuale	

\* In caso di mancata assegnazione di obiettivi annuali, il peso viene redistribuito nella performance aziendale

<b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:</b> 15% della performance individuale	
CAPACITÀ DI GOVERNANCE TECNICA E COMUNICAZIONE	20
CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	20
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE DEL PERSONALE	50
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	10

## ALLEGATO C) SCHEDA VALUTAZIONE RESPONSABILE/COORD. SETTORE/SERVIZIO

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 50% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI*:</b> 30% della performance individuale	

\* In caso di mancata assegnazione di obiettivi annuali, il peso viene redistribuito nella performance aziendale

<b>COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI:</b> 20% della performance individuale	
CAPACITÀ DI GOVERNANCE TECNICA E COMUNICAZIONE	30
CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	30
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE DEL PERSONALE	40

## ALLEGATO D) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE – FORMATORE

<b>PERFORMANCE AZIENDALE: 20% della performance individuale</b>	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI*: 40% della performance individuale</b>	
750-800 ORE FORMAZIONE FRONTALE	
COLLABORAZIONE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PARTECIPANDO ALLE INIZIATIVE PER PROMUOVERE LE ATTIVITÀ DELL'ENTE	
COLLABORAZIONE ALLA PROGETTAZIONE DI NUOVI PERCORSI FORMATIVI/AGGIORNAMENTO	

\* In caso di mancata assegnazione di obiettivi annuali, il peso viene redistribuito nei comportamenti organizzativi

<b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: 40% della performance individuale</b>	
CAPACITÀ DI PROMOZIONE E PROGETTAZIONE DI AZIONI FORMATIVE E ORIENTATIVE	10
EFFICACIA E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	10
PROPENSIONE AL CAMBIAMENTO E AL MIGLIORAMENTO CONTINUO	20
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE	30
CAPACITÀ COLLABORATIVE, DI INTEGRAZIONE E QUALITATIVE	30

## ALLEGATO E) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE - TECNICO DEI SERVIZI

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 20% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI*:</b> 40% della performance individuale	
UTILIZZO SOFTWARE PROFORMA	

\* In caso di mancata assegnazione di obiettivi annuali, il peso viene redistribuito nella performance aziendale

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI:</b> 40% della performance individuale	
CAPACITÀ DI GOVERNANCE TECNICA E COMUNICAZIONE	30
CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	30
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE DEL PERSONALE	20
CAPACITÀ COLLABORATIVE, DI INTEGRAZIONE E QUALITATIVE	20



ALLEGATO F) SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE – COLLABORATORE AMM.VO, OP. DI SEGRETERIA, AMMINISTRATIVI

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 20% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI*:</b> 40% della performance individuale	

\* In caso di mancata assegnazione di obiettivi annuali, il peso viene redistribuito nei comportamenti organizzativi

<b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:</b> minimo il 40% della performance individuale	
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE, AUTONOMIA E INIZIATIVA	40
CAPACITÀ DI IMPEGNO E DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI	30
EFFICIENZA E LIVELLO DI AFFIDABILITÀ	30

## ALLEGATO G) SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTE – OPERATORE TECNICO

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 20% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI*:</b> 40% della performance individuale	

\* In caso di mancata assegnazione di obiettivi annuali, il peso viene redistribuito nei comportamenti organizzativi

<b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:</b> minimo il 40% della performance individuale	
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE	25
EFFICIENZA E LIVELLO DI AFFIDABILITÀ	25
PROBLEM SOLVING	25
EFFICACIA E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	25

## ALLEGATO H) SCHEDA VALUTAZIONE GENERICA

<b>PERFORMANCE AZIENDALE:</b> 20% della performance individuale	
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE E IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	
PORTAFOGLIO SERVIZI EROGATI	
SALUTE DELL'AZIENDA	

<b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI:</b> 80% della performance individuale	
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE	25
EFFICIENZA E LIVELLO DI AFFIDABILITÀ	25
PROBLEM SOLVING	25
EFFICACIA E AUTONOMIA ORGANIZZATIVA	25